

GÖRÖG Mihály

A PROJEKTALAPÚ SZERVEZETEK PROJEKTMARKETING TEVÉKENYSÉGÉNEK SAJÁTOS KONTEXTUSA

Ez a tanulmány a projektvezetési szakirodalomban kialakult ismeretanyagot szem előtt tartva (noha tételen nem hivatkozva arra) tárja fel azt a sajátos és tipikusnak nevezhető kontextust, amelyben a projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenysége megnyilvánul. A tanulmány célja tehát nem magának a projektmarketingnek a kérdéskörére irányul, hanem elsősorban annak projektspecifikus kontextusára. Jellegét illetően a tanulmány spekulatív jellegű, vagyis lényegét tekintve nem empirikus kutatási eredményekből levont következtetésekre épül.

Kulcsszavak: projektalapú szervezet, projektmarketing, projektmarketing piaci kontextusa

Gyorsan változó működési környezetben a különféle szervezetek stratégiai céljaik eléréséhez (projekttulajdonosi szervezetként) egyidejűleg több, jellegében esetleg különböző projekt teljesítését kezdeményezik. A kezdeményezett projektek számának növekedésével ugyanakkor együtt növekedett azoknak a szervezeteknek a száma is, amelyeknek az alaptevékenysége (külös közreműködőként) a projektfeladatok projekttulajdonosi szervezetek számára történő teljesítése. Vagyis ez utóbbi szervezetek alaptevékenységét lényegében a tevékenységi profiljukba tartozó különböző projektfeladatok teljesítése képezi.

Mindezek mellett megfigyelhető az a jelenség is, miszerint egyes szervezetek gyakran projektek keretében végzik a termelési vagy szolgáltatási tevékenységüket. Így például az autópári beszállítók gyakran projektként kezelnek egy-egy megrendelést, megkímélve így a vevőt attól, hogy a rendelés teljesítése során a különböző, ugyanakkor egymással sok vonatkozásban tartalmi összefüggésben lévő problémáikkal és igényekkel a beszállító ugyancsak különböző, és egymástól hatásköri értelemben is elkülönülő szervezeti egységeihez kelljen fordulnia, mintegy koordinálva a rendelés teljesítésére vonatkozóan azok együttműködését. Lényegében hasonló például egy hajógyár működése is, amelyik igen sokszor egyedi megrendelői igények alapján végzi a tevékenységét.

A projektalapú szervezetek

A szakirodalom azonban nem egységes a különböző szerepkörben lévő – projekteket kezdeményező vagy projekteket teljesítő – szervezetek megnevezésében. Lényegében két, azonos értelemben használt megnevezés fordul elő, úgymint a projektorientált szervezet (pl. Gareis, 2005), valamint a projektalapú szervezet (pl. Turner, 1999; 2009). Noha ezeket a megnevezéseket sokszor szinonimaként használják a szakirodalomban, a szerzők többsége ugyanakkor a projektalapú szervezet szóhasználatát részesíti előnyben.

Hobday (2000) különbséget tesz projektvezérelt (project-led) szervezet és projektalapú (project-based) szervezet között, tekintet nélkül arra, hogy egy szervezet milyen szerepkörben válik részesévé a projekteknek. A szerző közelítésmódja szerint a projektvezérelt szervezetben a szervezet felsőszintű vezetősége előtérbe helyezi ugyan a projektek igényeit (pl. erőforrás-biztosítás) a funkcionális igényekkel szemben, noha valamilyen szintű funkcionális koordináció még jelen van. Ezzel szemben a projektalapú szervezetben a projektek a szervezeti működés alapvető keretei, minden tevékenység projektekben szerveződik, nincs formális funkcionális koordináció. Hobday (id. mű) értelmezésében a projektalapú szervezetben minden egyes projekt igényei újrastrukturálhatják a szervezeti elrendezést.

Turner és Keegan (2001) azokat a szervezeteket tekintik projektalapú szervezeteknek, amelyek az alaptevékenységük körébe tartozó termékeik és szolgáltatásaik többségét egyedi megrendelői igények alapján hozzák létre, illetve teljesítik. A szerzők ugyanakkor fontosnak tartják annak hangsúlyozását, hogy ez esetben előre meghatározott megrendelői igények kielégítéséről van szó. Gareis (id. mű) közelítésmódjában tartalmilag mintegy egygyé válik a projektorientált és a projektalapú szervezet fogalma, amelyek együttes megnevezésére a projektorientált (project-oriented) kifejezést használja. A szerző az ilyen szervezetek alapvető ismervének tartja, hogy a projektek révén való szervezeti vezetést (management by projects), mint a szervezet vezetési stratégiáját, tudatosan alkalmazzák, így a szervezet önmagát tudatosan tekinti projektorientáltnak.

Aubry et al. (2007) olyan módon igyekszik feloldani a projektorientált szervezet versus projektalapú szervezet dilemmáját, hogy a szerzők által általánosabb tartalmú kifejezésnek tartott projektek révén való szervezeti vezetés (management by projects) megnevezés használatát javasolják. Így a szerzők azokat a szervezeteket tartják ebbe a kategóriába tartozónak, amelyekre vonatkozóan megállapítható, hogy szervezeti (stratégiai) céljaik eléréséhez projektek és projektprogramok eredményeire támaszkodnak. Ugyanakkor éppen ennek alapján állapítható meg, hogy a szerzők valójában a tartalmilag projektorientáltnak nevezett szervezeteket tartják projektalapú szervezeteknek. Bredin (2008) egyértelműen megfogalmazott álláspontja szerint (amelyet csupán hasonló álláspontot képviselő szerzőkre való jelentős számú hivatkozással támaszt alá) az a szervezet nevezhető projektalapú szervezetnek, amelyben az alaptevékenységeket meghatározó mértékben projektek keretében végzik. A szerző felfogásában így a szervezet projektmunkatársai nem egy-egy projekthez kötődnek, hanem a szervezetbe ágyazott projektkontextus egészéhez.

Artto és Wikström (2005) bevezette az úgynevezett projektüzlet (project business) fogalmát annak a szervezeti tevékenységnek a leírására, amely közvetve vagy közvetlenül projektfeladatok teljesítésére irányul. A szerzők ennek kapcsán kiemelik azt, hogy ez esetben olyan szervezetek alaptevékenységként ellátott projekt-teljesítési feladatait kell érteni, amelyek más szervezetek által kezdeményezett projektfeladatok teljesítésére irányulnak. Így valójában megállapítható, hogy a szerzők értelmezésében a projektüzlet a ténylegesen projektalapú szervezetek működési tere. A későbbiekben Wikström et al. (2010) a projektalapú szervezetek üzleti modelljeit vizsgálva három alapvető kategóriát azonosítottak, úgymint egyedi projektekre épülő, projektek hálózatára

épülő, illetve projektalapú szervezetek hálózatára épülő modell. Az előbbi üzleti modellek adta kereteken belül Kujala et al. (2010) a komplex technológiai rendszerek (pl. egy erőmű) létrehozatalára irányuló projektek kapcsán annak megfelelően is különbséget tettek az egyes ügylettípusok között, hogy a projekt- vagy programeredmény működési szakaszában az azt létrehozó projektalapú szervezet milyen módon vesz részt.

A projektmarketing kérdéskörének egyértelmű megközelítése azonban szükségessé teszi a projektorientált és a projektalapú szervezet fogalmának határozott megkülönböztetését. Az áttekintett szakirodalmi álláspontok közül kiemelhető Turner és Keegan (id. mű) közelítésmódja. Noha a szerzők nem különböztetik meg az úgynevezett projektorientált szervezeteket, azonban a projektalapú szervezet mibenlétére vonatkozó megfogalmazásuk egyértelműen csak a klasszikus külső közreműködői szervezetekre és a megrendelői igények kielégítését jelentős mértékben projektként teljesítő szervezetekre értelmezhető. Ugyancsak kiemelésre érdemes Artto és Wikström (id. mű), valamint Wikström et al. (id. mű) felfogása is, amely (noha eltérő szóhasználat mellett ugyan) egyértelműen a projektalapú szervezetek lényegére utal.

Mintegy összességéppen megállapítható, hogy azt a szervezetet tekintjük projektorientált szervezetnek, amelyik a klasszikus értelemben vett alaptevékenységek mellett a stratégiai céljainak elérése érdekében jelentős számú projekt és projektprogram (a projektportfolio) teljesítésével (belső vagy külső projektként) is foglalkozik. Ugyanakkor a projektalapú szervezetek körébe tartozónak tekintettünk minden olyan szervezetet, amelyeknek működése a projekt-tulajdonosi szervezetek számára teljesített projektfeladatokon alapul (Görög, 2012). Hasonlóan, a projektalapú szervezetek körébe soroljuk azokat a szervezeteket is, amelyek alaptevékenységük (termelés vagy szolgáltatás) jelentős részét projektek keretében teljesítik a vevőik számára. A projektalapú szervezetek esetében tehát egy-egy projekteredmény létrehozásának kezdeményezése nem az adott szervezetben történik, az ilyen szervezet csupán a projektfeladat teljesítője.

Az úgynevezett projekt-tulajdonosi szervezetek maguk kezdeményezik a különböző projekt- és programeredmények létrehozását, mégpedig alapvetően a saját stratégiai céljaik elérése érdekében. Ezeknek a szervezeteknek aktív szerepük van a saját projektportfoliojuk kialakításában, függetlenül attól, hogy a benne foglalt projekteket és programokat belső vagy külső közreműködők részvételével teljesítik. Ezért az ebben a szerepkörben lévő szervezeteket projektorientált szervezetnek tekintjük. Ugyanakkor a projektfeladatokat

teljesítő külső közreműködői szerepkörben lévő projektalapú szervezetek helyzete lényegesen különbözik a projekttulajdonosi szervezetek helyzetétől. Ezek a projektalapú szervezetek ugyanis más szervezetek által megfogalmazott projektfeladatot teljesítik, vagy más szervezet megrendelésének teljesítését kezelik projekt-ként. Vagyis elmondható, hogy a projektalapú szervezeteknek reaktív szerepük van a saját projektportfóliójuk alakítása során, más szervezetek igényeire reagálva alakítják ki azt. Meg kell azonban jegyezni, hogy az úgynevezett külső közreműködői szerepkörben lévő projektalapú szervezetek esetében nincs más, a klasszikus értelemben teljesítendő alaptevékenység.

Ebben a tanulmányban tipikusnak (klasszikusnak) az olyan projektalapú szervezeteket tekintjük, amelyek más szervezetek által megfogalmazott projektfeladatot teljesítik.

A projektmarketing szerepe a projektalapú szervezetekben

A projektmarketing a projektalapú szervezetek értékesítési tevékenységét előmozdító marketingfeladatként értelmezhető tevékenység. A projektalapú szervezetek értékesítési tevékenységét előmozdító projektmarketing mint gyakorlat nem új keletű jelenség, miközben nem tekinthető újdonságnak a szakirodalomban sem. Ugyanakkor annak ellenére, hogy már a korábbi évtizedekben is publikáltak ezzel kapcsolatos kutatási eredményeket (pl. Murray – Moody, 1981; Veres, 1994), a nemzetközi projektvezetési szakfolyóiratokban meglehetősen kisszámú publikáció látott napvilágot az ilyen értelemben vett projektmarketingre vonatkozóan (v. ö. Cova – Salle, 2005).

A projektalapú szervezetek értékesítési tevékenységét előmozdító projektmarketing az üzleti szervezetek közötti kapcsolatban megnyilvánuló (business-to-business) marketig egy speciális esetének tekinthető. Ez a specialitás valójában a projektpiac sajátosságaiból következik. A projektügyletekben ugyanis – eltérően más javak piacától – az adásvétel tárgya nem a már (fizikailag is) létező projekteredmény, hanem egy projektalapú szervezetnek az a képessége, amely révén az létre tudja hozni a kívánt eredményt. Az eredmény létrehozatalának képessége tulajdonképpen a projektfeladat teljesítésének képessége, amely magában foglalja a projektfeladatra vonatkozó technikai képességet, a pénzügyi képességet és a projektvezetési képességet. Továbbá, szemben a tömegtermékek létrehozatalával, a projekteredmény létrehozatali folyamatának mindenkor aktív részese – az alkalmazott projektteljesítési stratégiától függő mértékben (v. ö. Görög, 2007) – a vevő,

vagyis a projekttulajdonosi szervezet. A projekttulajdonosi szervezet kezdeményezi a projekteredmény létrehozatalát és rögzíti az eredmény létrehozatalának (a projektfeladat teljesítésének) kondícióit is, miközben a létrehozandó projekteredmény egyedi és egyszeri a projekttulajdonosi szervezet számára. Mindezek mellett a projektalapú szervezetek számára érzékelhető piaci pozíció projektről projektre is lényegesen megváltozhat, még ugyanazon projekttulajdonosi szervezet vonatkozásában is. Ezek a körülmények indokolják azt, hogy a projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységét az üzleti szervezetek közötti kapcsolatban megnyilvánuló marketig egy speciális esetének tekintjük.

A projektmarketing, mint a projektalapú szervezetek értékesítési tevékenységét előmozdító marketingfeladat, az ajánlat fogalmából, illetve annak szerepéből vezethető le. Hasonlóan értelmezik ezt az összefüggést Cova et al. (2002) is, akik egy egész könyvet szenteltek a projektmarketing és az ajánlat kérdésköreinek. A szerzők nem fogalmazzák meg definíciószerűen az ajánlat mibenlétét, noha annak kapcsán kiindulási pontnak azt az elvárást tekintik, miszerint magának az ajánlatnak a vevő elvárásait a vevő számára értéket képviselő tartalmi ígérvényként kell megjelenítenie.

Görög (2007) megfogalmazásában az ajánlat az a külső közreműködői projektvezetési eszköz, amellyel a potenciális külső közreműködők (projektalapú szervezetek) reagálnak a projekttulajdonos ajánlati felhívására. Az ajánlat egyfajta jogi kapcsolatot hoz létre a projekttulajdonosi szervezet és az ajánlattevők között, így ebből következően célszerű az ajánlattevők nézőpontjából is megkülönböztetni az ajánlat két alapvető funkcióját (Görög, id. mű):

- Az ajánlat benyújtásával az ajánlattevő arra vonatkozó készségét demonstrálja, hogy amennyiben az ő ajánlatára esik a projekttulajdonos választása, akkor kész szerződéses viszonyba lépni a projekttulajdonossal, továbbá kész a projektfeladat teljesítésére a megadott feltételrendszernek megfelelően.
- Az ajánlatnak ugyanakkor az ajánlattevő védelmét is kell szolgálnia (v. ö. Marsh, 1981), mint-hogy az ajánlat érvényességi időn belül történő elfogadása (ahogyan azt benyújtották) jogi kötelemet hoz létre a projekttulajdonosi szervezet és az érintett ajánlattevő között.

Amikor a benyújtott ajánlatok részletes szabályozást magában foglaló standard ajánlati mintadokumentáción alapulnak, úgy az ajánlatnak többnyire csak az elsőként említett funkciója mutatkozik meg. Az ajánlat elsőként említett funkciója lényegében a projektalapú

szervezetek értékesítési tevékenységének az előmozdítását támogató funkció. Ez magyarázza azt a körülményt, miszerint a projektmarketing szükségszerűen döntően a projektciklus ajánlati szakaszában nyilvánul meg a projektalapú szervezetekben, vagyis a projektmarketing az üzleti tevékenységét közvetlenül is előmozdító szerepet tölt be a projektalapú szervezetekben.

A projektmarketing közelítésmódja a szakirodalomban

Mandják és Veres (1998) élesen elhatárolják a projektmarketing fogalmát az ipari marketing fogalmától, és olyan folyamatként értelmezik azt, amely a vevő és a projekt teljesítését végző szervezetek közötti viszonyban ölt testet. A szerzők értelmezésében a projektmarketing folyamata a teljesítés előtti, a teljesítés közbeni és a teljesítést követő szakaszokra bontható. Ez a közelítésmód valójában egybevág a szerzőknek az úgynevezett D-U-C (discontinuity-uniqueness-complexity) modellben megfogalmazott felfogásukkal, amely arra a nézetre épül, miszerint a projektekkel való foglalkozás alapvető sajátossága a folyamatosság hiánya (D), az egyediség (U) és a komplexitás (C). Meghatározónak tartva a folyamatosság hiányát, a hivatkozott szerzőpáros elsősorban annak jelentőségét hangsúlyozza.

A projektmarketing témakörében minden bizonnyal a legtöbbet hivatkozott szerzőnek számít Cova, aki több tanulmányt is szentelt a kérdéskörnek, amelyeket később szerzőtársaival könyv formában is összefoglalt. Cova et al. (id. mű) a projektmarketing alapvető célkitűzésének azt tekintik, hogy az egyes projektek okozta folytonossághiány (a projektek közötti szünet) minél kisebb mértékű legyen, aminek alapvető eszköze a vevővel (a projekttulajdonosi szervezettel) való megfelelő kapcsolattartás. Erre vonatkozóan a szerzők a következő két alapvető – egyébként egymással kombinálható – magatartásformát azonosították a projektalapú szervezetekben:

- determinisztikus magatartás, amely szerint a megszerzhető információk (vevők, projektek, ajánlati feltételek, versenytársak) alapján egy projektalapú szervezet mintegy reagál az adott helyzetre,
- konstruktivista magatartás, amelynek keretében egy projektalapú szervezet alakítja a potenciális vevők projekt iránti igényeit, az ajánlati feltételeket és a verseny körülményeit.

A magatartásformáknak megfelelően a szerzők ugyancsak kétféle, a projektpiacon lehetséges alapvető piaci pozíciót azonosítottak a projektalapú szervezetek számára:

- funkcionális pozíció, amely alapvetően egy projektalapú szervezet technológiai kompetenciáira épít, mintegy mellőzve a potenciális vevőkkel (projekttulajdonosokkal) való kapcsolatépítést,
- kapcsolatorientált pozíció, amely az elnevezéséből eredően a potenciális vevőkkel (projekttulajdonosokkal) és az azok környezetében működő érintettekkel – a szerzők szóhasználatában a projektpiacra jellemző milióval (milieu) – való kapcsolatalakításra épít. Ebben meghatározó eszközként kezelik a létrehozandó projekteredményhez kapcsolható minél tágabb szolgáltatástartalmat.

Cova et al. (id. mű) felfogásában a projektmarketinggel kapcsolatos magatartás és pozicionálás mintegy kicsúcsosodik az ajánlati tevékenységben, de szinte vissza is tükröződik abban. Így nem meglepő, hogy a szerzők az ajánlatnál is két alaptípust különböztetnek meg, úgymint:

- A megoldásközpontú ajánlat, amikor a vevő (a projekttulajdonosi szervezet) még nem alakította ki a létrehozandó eredmény konkrét megoldására vonatkozó döntését, de ismeri és megfogalmazta a létrehozandó eredmény révén megoldandó problémát. A létrehozandó eredményre vonatkozó megoldást így a projekttulajdonosi szervezet és a projektalapú szervezet együttműködésében fogalmazzák meg, de alapvetően a projektalapú szervezetnek a megvalósításra vonatkozó lehetőségei (technológiai kompetenciái) alapján.
- A kreatív ajánlat, amikor a projektalapú szervezet egy kidolgozott projektötlettel keresi meg a potenciális vevőt.

Skaates és Tikkanen (2003) a projektmarketinget az üzleti szervezetek között megnyilvánuló (business-to-business) marketing tipikus esetének tekintik amelyben kiemelkedő szerepe van a kapcsolatépítésnek. A szerzők a kapcsolatépítés két szintjét különböztetik meg, amelyek egyike az egyes projektek szintjén nyilvánul meg a projektet megelőzően, a projekt teljesítése alatt és a projekt befejezését követően. A kapcsolatépítés másik szintje a projekteken átívelő szint, amely magában foglalja azokat az időszakokat is, amikor nincs konkrét projekthez köthető kapcsolat az üzleti partnerek között. Ugyanakkor ez a két projekt közötti időszak lehet – a szerzők szóhasználatával élve – egy úgynevezett alvó kapcsolati szakasz is.

Lecoeuvre-Soudain és Deshayes (2006) a terminológiában szintén egyértelműen a projektmarketing kifejezést alkalmazza, és hasonlóan Cova et al. (id. mű) felfogásához, annak gyakorlatát ugyancsak az ajánlati tevékenységhez kapcsolja. Az ajánlatra vonatkozóan a

szerzők – ismét csak megegyezően Cova et al. (id. mű) közelítésmódjával – megkülönböztetik az úgynevezett megoldásközpontú és a kreatív ajánlatot. A szerzők az ajánlatközpontú projektmarketing-felfogásukban azonban a következő négy szakaszt veszik alapul:

- az ajánlat előtti (pre-project) szakasz, amelyben a legfontosabb projektmarketing-cél a kapcsolat-építés és a bizalom kialakítása,
- az ajánlati (at the start of the project) szakasz, amelyben a legfontosabb projektmarketing-cél az együttműködés kialakítása,
- a teljesítés alatti (ongoing) szakasz, amelyben a legfontosabb projektmarketing-cél az együttműködés fenntartása,
- a teljesítés utáni (create the conditions of a future project) szakasz, amelyben a legfontosabb projektmarketing-cél egy új projekt iránti igény kialakítása.

Lecoeuvre-Soudain et al. (2009) – alapul véve az előbb áttekintett négyszakaszos projektmarketing-folyamatot – bővebben is kifejtik a miliő (milieu) fogalmát, mint a projektmarketing tevékenységének meghatározó terepét. Ez a miliő a szerzők értelmezésében magában foglalja a piac terjedelmét, a szereplők közötti kapcsolatok jellegét és az ezt szabályozó kialakult normákat. A szerzők álláspontja szerint ez a miliő tartalmilag azonos egy projekteredmény (pl. egy összetett új termék kifejlesztése) létrehozásában közreműködő szereplők (pl. projekttulajdonosi szervezet és beszállítók) hálózatával. A beszállítóknak, mint egyfajta projektalapú szervezeteknek, ebben a hálózat (miliő) adta keretben kell a projektmarketing tevékenységet végezni. Ez a marketing a szerzők javaslata szerint, célszerűen a kapcsolatorientált piaci pozíción alapuló konstruktivista piaci magatartást jelent, amelynek alapvető eszköze a kreatív ajánlat.

Artto et al. (2008) kutatásaik során azt a hatást vizsgálták, amit a projektfeladatok teljesítéséhez kapcsolódó szolgáltatások a projektalapú szervezetek eredményességére gyakorolnak. Az ilyen szolgáltatásoknál a szerzők megkülönböztettek teljesítés előtti (pl. konzultáció), teljesítés közbeni (pl. betanítás) és teljesítés utáni (pl. karbantartás) szolgáltatásokat. Ennek kapcsán megállapították, hogy az ilyen szolgáltatások egyrészt közvetlenül az adott projektfeladathoz kapcsolódó bevételt növelik, másrészt közvetett hatásként elősegítik az újabb projektfeladatok teljesítésének elnyerését a projektalapú szervezetek számára. Másképpen fogalmazva, a projektfeladathoz kapcsolódó szolgáltatások egyfajta marketingszerepet is betöltenek, minthogy hozzájárulnak a projektalapú szervezetekben a projekt-teljesítő képesség értékesítéséhez.

A viszonylag kisszámú szakirodalmi közleménnyel (v. ö. Cova – Salle, 2005) magyarázható (noha az elmúlt évtized érzékelhető pozitív változást hozott ezen a területen), hogy mára még nem alakult ki a témakörnek egy általánosan elfogadott, a projektkontextus sajátosságain alapuló értelmezési kerete. Célszerű ezért elsősorban ebből a szempontból értékelni az ismertett szakirodalmi közelítésmódokat.

A szakirodalmi közelítésmódok kritikai értékelése

Áttekintve a hivatkozott szerzők projektmarketinggel kapcsolatos – részben hasonló, részben különböző – közelítésmódjának meghatározó sajátosságait, továbbá tekintetbe véve a projektkontextus realitásait, a következő kritikai megjegyzéseknek kell helyt adni:

- A szerzők többsége (pl. Cova et al., id. mű; Lecoeuvre-Soudain – Deshayes, id. mű; Lecoeuvre-Soudain et al., id. mű) nem a klasszikus projektkontextusba helyezve értelmezik a projektmarketing kérdéskörét. Ezt igazolják a szerzők által említett példák is, amelyek többségben a projektügyletekre nemzetközi szereplők között kerül sor, és valamilyen barterügylet, visszavásárlás, hitelnyújtás, ellenvásárlás vagy egyéb ellentételezés kapcsolódik azokhoz. Miközben a vevő (projekttulajdonos) maga az állam, vagy valamilyen kormányzati szerv, és a projekteredmény egy fegyverrendszer, vagy valamilyen közszolgáltatást nyújtó egyéb rendszer. Ezekben az esetekben – értelemszerűen – nem az a jellemző, hogy a projekttulajdonos (a vevő) egy pontosan behatárolt projekteredmény létrehozatalát veszi meg, aminek kifizetését követően az ügylet egyébként lezárható lenne. Ehelyett a vevő többnyire adott problémára keresi a megoldási lehetőségeket, ahol így lehet létjogosultsága a kapcsolatorientált piaci pozíciónak vagy a kreatív ajánlatnak. A példák másrészt pedig az alaptevékenységeik egy részét (bizonyos megrendelői igények kielégítését) projektfeladatként teljesítő szervezetekre vonatkoznak. A klasszikus projektkontextusban sokkal inkább az a jellemző, hogy a projekttulajdonosi szervezet valamilyen körülhatárolt stratégiai cél elérése érdekében megfogalmazott projekteredmény létrehozatalát célozza meg definiált teljesítési kondíciók alapján. Így elmondható, hogy az említett szerzők lényegében az atipikust tekintik tipikusként, vagyis a speciális esetet emelik az általános eset szintjére.
- A szerzők általában nem definiálják mintegy elvi keretet adó kiindulási pontként azokat a tipikus projektkontextusra jellemző sajátosságokat,

amelyek döntő hatást gyakorolnak a projektalapú szervezetek piachoz való viszonyára és ezen keresztül a projektmarketing tevékenységükre. Skaates és Tikkanen (id. mű) nemzetközi szakmai szervezetekre hivatkozva megemlítenek ugyan három meghatározónak tartott körülményt (a projektek iránti igény nem folyamatos jellege, a projektek egyedisége, a projektszereplők sokféleségében megmutatózó komplexitás), de valójában nem fejtik ki azok projektmarketingre gyakorolt hatását. Lecoeuvre-Soudain és Deshayes (id. mű) utalásszerűen megemlíti a marketing, mint olyan, továbbá a projektfeladat és a döntéshozatali folyamat alkotta keret szerepét a projektmarketingben, noha szintén nem tárják fel ennek a keretnek a konkrét megnyilvánulását. Lecoeuvre-Soudain et al. (id. mű) ezt a keretet egyfajta olyan milióként (milieu) értelmezik, amely a projektmarketing terepe ugyan, noha annak projektmarketingre gyakorolt hatását csak esetszerűen (vagyis nem általános érvénnyel) mutatják be.

- Sok esetben a szerzők bizonyos értelemben szubjektív alapon közelítik meg a projektmarketing kérdéskörét (pl. Cova et al., id. mű; Lecoeuvre-Soudain – Deshayes, id. mű; Lecoeuvre-Soudain et al., id. mű), mintegy eltekintve a projektek kontextusára specifikusan jellemző objektív körülményektől. Így azt a látszatot keltik, mintha például a konstruktivista magatartásforma, a szervezeti kompetenciákat háttérbe szorító és alapvetően a kapcsolatépítésre való alapozás, valamint a kreatív ajánlat alkalmazása csupán csak a felismerésen alapuló választás kérdése volna a projektalapú szervezetek részéről.
- A szerzők többsége több szakaszt különböztet meg a projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységében (különösen Lecoeuvre-Soudain – Deshayes, id. mű; Lecoeuvre-Soudain et al. id. mű; Mandják – Veres, id. mű), amelyek között általában megtalálhatjuk a teljesítést megelőző egy vagy több szakasz mellett a teljesítés alatti és a teljesítés utáni szakaszokat is. Ezzel kapcsolatban meg kell azonban jegyezni azt is, hogy a szerzők a teljesítés alatti projektmarketing eszközeiként olyan tevékenységeket sorolnak fel (kapcsolattartás, kommunikáció, a változtatási igények kezelése stb.), amelyek egyébként – szinte kivétel nélkül – a teljesítést végző projektalapú szervezetek szerződéses kötelezettségei közé tartoznak. Ugyanakkor a projektfeladat teljesítése utáni marketingtevékenység valójában egy következő projekt előtti marketingtevékenység

get jelent. Így tulajdonképpen célszerűbb lenne a projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységét alapvetően, mint a projektfeladat teljesítésnek megkezdése előtti időszakban kifejtett tevékenységet, értelmezni.

- A szerzők általában nem definiálják a projektmarketing tárgyát, vagyis azt, hogy mi az, ami a projektügyletben az adás-vétel tárgyát képezi. A hivatkozott irodalmi forrásokban ezt többnyire projektként, rendszerként, vagy egyszerűen csak termékként, illetve az ezekhez kapcsolódó szolgáltatásokként említik meg.

Mintegy a kritikai észrevételek összegzéseként elmondható, hogy a projektmarketing értelmezésében tapasztalható problémák alapvető oka abban keresendő, hogy a szerzők mellőzik a tipikus projekt folyamat azon projektspecifikus körülményeit, amelyek döntő hatást gyakorolnak a projektalapú szervezetek piaci pozíciójára, és így a projektmarketing tevékenységük tartalmi elemeire. A tanulmány szerzője ezeket a körülményeket alapul véve egyrészt saját kutatási eredményeire, másrészt korábbi tanácsadási tevékenysége tapasztalatainak általánosítására támaszkodva fogalmazza meg a projektmarketingre, pontosabban annak kontextusára vonatkozó közelítésmódját. Ez a közelítésmód ugyanakkor alapvetően támaszkodik a projektvezetés szakirodalmában feltárt (itt terjedelmi okokból tételesen nem hivatkozott) projektkontextus e vonatkozásban meghatározó sajátosságaira.

A projektmarketing kontextusának sajátosságai

A tanulmány egy korábbi részében rámutattunk arra, hogy a projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységének szükségességét indokolja maga az ajánlat értékesítést előmozdító funkciója is. Az ajánlat ebben a vonatkozásban egyrészt a projektmarketing tevékenység következménye, másrészt pedig maga a koncentrált projektmarketing. Így az ajánlatra vonatkozó projekt-tulajdonosi döntés jelentős mértékben minősíti magát a projektalapú szervezetek marketingtevékenységét is.

Az ajánlat ugyanakkor egyfajta ígérvény arra, hogy az ajánlattevő (a projektalapú szervezet) kész szerződéses viszonyba lépni a projekt-tulajdonosi szervezettel és teljesíteni a projektfeladatot a megadott feltételrendszernek megfelelően. A projektfeladat teljesítésének eredményeként jön létre – szerződéstípustól függően – a projekteredmény vagy annak egy része (v. ö. Görög, 2007). Ugyanakkor a projektek immanens sajátosságának tekintett bizonytalanság egyik előidézőjeként kell

megemlíteni azt a körülményt, miszerint az úgynevezett projekt piacon az adásvétel aktusa megelőzi a projekt-eredmény létrehozását, miközben maga az értékesítés mintegy beágyazódik a teljesítés folyamatába (id. mű). Vagyis egy projekt tulajdonosi szervezet, amikor szerződést hoz létre a legjobb ajánlatot benyújtó projektalapú szervezettel, akkor valójában még nem a kész eredményt veszi meg, hanem lényegében egy projektalapú szervezetnek csupán azt a képességét, amelynek révén az létre tudja hozni a kívánt eredményt. Másképpen fogalmazva, a projektalapú szervezetek nem már elkészült eredményt árulnak, hanem az eredmény létrehozatalára vonatkozó képességüket. A projektalapú szervezetekben a projektmarketing tárgya tehát nem valamilyen, már elkészült termék, hanem az eredmény létrehozatalának a képessége, miközben a létrehozandó eredmény egyedi és egyszeri a projekt tulajdonosi szervezet számára.

Ez a körülmény mintegy magyarázza azt, hogy a projektalapú szervezet, mint külső közreműködő, marketingtevékenységének középpontjában – értelemszerűen – nem a fizikailag még nem létező eredmény áll (noha korábban elkészült projekteredmények referenciaként felhasználhatóak), hanem az eredmény létrehozatalának (a projekt feladat teljesítésének) a képessége.

Így megállapítható, hogy a projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenysége közvetlen kölcsönhatásban áll:

- az előzetes minősítéssel,
- az ajánlati tartalommal,
- az ajánlatok rangsorolásával.

Noha ezekben a projektekhez kapcsolódó feladatokban a projektalapú szervezeteknek aktív szerepük van ugyan, de ezek meghatározó körülményeit a projekt tulajdonosi szervezetek alakítják ki. Így célszerű a projektmarketing tevékenység projektspecifikus kontextusának és a projektalapú szervezetek piaci pozícióját alakító körülményeknek az áttekintése előtt magát a projekt tulajdonosi szervezetet mint vevőt röviden bemutatni.

A projekt tulajdonosi szervezet mint vevő

A projekt piac meghatározó szereplője a projekt tulajdonosi szervezet, vagyis a vevő, minthogy mind a projekteredmény iránti igényre, mind annak létrehozatali folyamatára vonatkozó alapvető döntések ebben a szervezetben jönnek létre. Ahogy a projektek is nagymértékben különböznek egymástól, ugyanúgy a projekt piac vevői pozícióban lévő szereplői sem alkotnak homogén csoportot. Ebben a heterogénnek nevezhető vevői környezetben kerül sor a projektalapú szervezetek projektteljesítő (a projekteredményt vagy annak egy részét létrehozó) képességének az értékesítésére.

A projekt tulajdonosi szervezetek többféle szempont szerint csoportosíthatóak, így például az alaptevékenységük profilja alapján lehetnek ipari termelő- vagy szolgáltató vállalatok, kereskedelmi vállalatok, mezőgazdasági termelők stb. Egy további szempont alapján lehetnek profitorientált vagy nem profitorientált szervezetek és így tovább. A témakifejtés során a továbbiakban Walker (1989), a projektmarketingben máig érvényes csoportosítását alkalmazzuk, amely a projekt tulajdonosi szervezetek mint vevők tulajdoni struktúráján alapul. A szerző csoportosítási szempontja annyiban érdemel kiemelt figyelmet a projektmarketing szempontjából, amennyiben jelentősen befolyásolja (noha a vevő minden esetben úgynevezett szervezeti vevő) azt a döntési folyamatot és döntési mechanizmust, amelyet a projektalapú szervezetnek tekintetbe kell vennie a marketingtevékenysége során. Walker (id. mű) a tulajdoni struktúra alapján megkülönböztet:

- egyszemélyi magántulajdonosi vevőt,
- korporatív vevőt,
- költségvetési vevőt.

Az *egyszemélyi magántulajdonos*, mint vevő, jellemzően a magántulajdonban lévő kis- és közepes méretű vállalatok esetében megfigyelhető projekt tulajdonosi szervezet. Meghatározó sajátossága ennek a vevői típusnak, hogy a legtöbb esetben maga a tulajdonos az, aki közvetlen kapcsolatot tart fenn a projektfolyamat külső szereplőivel is, ami nem zárja ki az alkalmazottakat (pl. üzemeltető, technológus, pénzügyi munkatárs stb.) részvételét a döntési folyamatban. A döntési jogot azonban többnyire a tulajdonos magánál tartja, aminek következtében a döntési mechanizmus egyszerűvé és könnyen áttekinthetővé válik, miközben maga a döntési folyamat is rövidebb, kevésbé formalizált.

A *korporatív vevő* jellemzően olyan projekt tulajdonosi szervezet, amelyben a végső döntéseket valamilyen testület (pl. az igazgatóság) hozza meg. A korporatív vevő szervezeti felépítése többnyire összetett, ugyanakkor valamilyen módon strukturált is, így a különböző szervezeti egységek eltérő módon ugyan, de részesei a döntési folyamatnak. A döntési folyamat résztvevőinek (beleértve magukat a döntéshozókat is) döntést befolyásoló lehetősége lényegesen eltérhet egymástól, ami egyrészt a szereplők formális státusából következik, de nem utolsósorban egy-egy szereplő informális helyzetével is összefügg. Ezért a projektalapú szervezeteknek különös gondot kell fordítaniuk arra, hogy megismerjék a projekt tulajdonosi vevő szervezeti struktúráját és a projekt feladatok odaítélésében alkalmazott döntési mechanizmusát.

Ez utóbbira vonatkozóan célszerű azt is feltárni, hogy melyek azok a szervezeti egységek, amelyek a leginkább képesek befolyásolni a döntéshozatalt. A projektalapú szervezeteknek a marketingtevékenységük során ezeket a csoportokat kell meggyőzniük arról, hogy a projektfeladat teljesítéséhez teljes mértékben rendelkeznek a szükséges technikai, pénzügyi és projektvezetési képességekkel. A vevő ilyen vonatkozású megközelítését bonyolultabbá teszi az a körülmény, amikor a projekttulajdonosi szervezet egy üzleti csoport tagja vagy egy nagyobb szervezet üzleti egysége, miközben a végső döntést, vagy annak egyes elemeit a központi szervezet hozza meg.

A *költségvetési vevő* projekttulajdonosi szervezetként sok tekintetben hasonlóan viselkedik a korporatív vevőhöz, és a projektpiacon a korporatív vevők mellett a projekttulajdonosi szervezetek másik nagy csoportját alkotják. Költségvetési projekttulajdonosi vevők jellemzően a kormányzatok, a különböző kormányzati szervek és az önkormányzatok. Az állami tulajdonú vállalatokat célszerű a korporatív vevők csoportjába sorolni, ugyanis még 100%-os állami tulajdonlás esetében is, minthogy az esetek többségében önálló gazdálkodást folytatnak, szervezetként való viselkedésük közelebb áll a korporatív vevői viselkedéshez, mint a költségvetési projekttulajdonoshoz. Lényeges különbség azonban a korporatív vevő és a költségvetési vevő között az, hogy amíg a korporatív vevő többnyire saját maga működteti és használja az elkészült projekteredményt (miközben a felhasználókkal esetleg üzleti kapcsolatban van), addig a költségvetési vevő, még ha maga üzemelteti is a projekteredményt, a felhasználókkal többnyire nincs üzleti kapcsolatban (pl. egy önkormányzati iskola vagy kórház esetében).

Ebben a projekttulajdonosi vevői körben a projektek pénzügyi forrásának jelentős része (közvetve vagy közvetlenül) az állami költségvetésből származik, ezért gyakori, hogy a közvetlen vevőn (a projekttulajdonoson) túlmenően a projektfolyamat felett más szervek is ellenőrzést gyakorolnak. Így például kormányzati projektek felett a parlament, az önkormányzati projektek felett a kormányzati szervek és így tovább. Általánosságban megállapítható azonban, hogy a költségvetési vevő döntési mechanizmusa ugyancsak testületi döntésen alapul, és a döntési folyamatnak szintén több, de ugyancsak különböző befolyásolási lehetőséggel bíró szereplője van, ahol az egyes szereplők némely esetben maguk is testületek. Így lényegében ezek a körülmények is ahhoz hasonló projektmarketing-megközelítést igényelnek a projektalapú szervezetek részéről, ahogy arról a korporatív vevővel kapcsolatban szó esett, noha nem kizárt, hogy az elemzésnek bizonyos politikai szempontok értékelésére is ki kell terjednie.

A projekttulajdonosi szervezet mint vevő jellemzően úgynevezett szervezeti vevő. A szervezeti vevő specifikuma azonban nem elsősorban abban keresendő, hogy az ilyen vevő nem közvetlenül a saját felhasználására vásárol (bár ez kétségtelenül így van), hanem sokkal inkább abban a tudatosan kialakított, vagy némelykor *ad hoc* jellegű döntési mechanizmusban, ami a szervezetet vevőként jellemzi.

Egy projektfolyamat során számos projekttulajdonosi döntés születik, a projektciklus fázisait is egy-egy olyan döntés választja el egymástól, amelyek mindegyikének jelentős hatása lehet a ciklus következő fázisainak tevékenységeire és azok eredményességére. A projektalapú szervezetek számára minden szakasznak megvannak a projektmarketing tevékenység szempontjából is fontos tennivalói, noha célszerű kiemelni ebben a tekintetben az odaítélési fázist, amelyben koncentráltan kell megnyilvánulnia a projektmarketing tevékenységnek. A projekttulajdonosi szervezetben az odaítélésre vonatkozó döntési folyamat mintegy kicsúcsosodik az ajánlatok értékelése és rangsorolása kapcsán. Ebben a döntési folyamatban – ami egyben egy adásvételi folyamat is – minden esetben több, gyakran a projekttulajdonosi szervezeten kívüli szereplő (pl. külső tanácsadó) is részt vesz. Azonban a tipikus szereplők általában egy-egy szervezeti egység képviselői, akik többnyire eltérő formális hatáskörrel és ugyancsak eltérő informális befolyásolási lehetőségekkel rendelkeznek.

A döntés maga nem egyszerűen egy egyszeri kollektív (testületi) döntési tevékenység eredménye, hanem sokkal inkább egy döntési folyamat végeredményeként alakul ki. Ebben a döntési folyamatban a szereplők, sokszor térben és időben is, elkülönülnek egymástól, a folyamat egy adott pontján csatlakoznak ehhez a folyamathoz, majd kiválnak abból. Ugyanakkor az is jellemzője az ilyen döntési folyamatnak, hogy minden szereplője az általa képviselt szervezeti egység szempontjain keresztül igyekszik érvényre juttatni az egyéni szempontjait is, miközben a lehetőségeik révén törekednek a számukra kedvező irányba terelni a folyamat többi szereplőjének magatartását, így a döntéshozók magatartását is.

Valóban elmondható, hogy a szervezeti vevő döntései a különböző nézőpontok ütköztetésének eredményeként általában sokkal racionálisabbak, mint az egyéni vásárlóé, de távolról sem állítható, hogy azt kizárólag csak az összességében az optimumot célzó racionalitás jellemezné. Amíg például a pénzügyi szakember az ár mellett legtöbbször csak a finanszírozhatóságot helyezi előtérbe, addig az üzemeltető számára a legfontosabb szempontok egyike a lehet-

séges meghibásodási források azonosítása, miközben a karbantartásért felelős szervezet biztosítva szeretné látni a folyamatos és gyors alkatrészellátást, és így tovább. A létrehozandó projekteredmények rendszerint – kisebb vagy nagyobb mértékben – komplex feladatokat (működési folyamatokat) látnak el, ezért gyakorlatilag a döntési folyamatban a projekttulajdonos szervezetének szinte minden funkcionális egysége részt vehet. Ugyanakkor jellemző, hogy a döntési folyamatban a projekttulajdonosi szervezet időről időre más-más szervezeti egységhez (funkcióhoz) delegálja a nagyobb felelősséget, így a nagyobb befolyásolási lehetőséget is.

A szervezeti vevők magatartását és viselkedésmódját leíró általános modell kialakítása Webster és Wind (1972) munkásságához köthető. A szerzők négy olyan tényezőt határoznak meg, amelyek befolyásolják a szervezeti vevők döntéshozatalát: a működési környezet sajátosságai, a szervezeti sajátosságok, a döntési folyamat szereplői közötti kapcsolatrendszer és a folyamat szereplőinek egyéni motivációi. Kiemelt szerepet kap a modellben a szervezeti sajátosságok keretében értelmezett úgynevezett beszerzési központ, amely a következő szerepköröket foglalja magában:

- felhasználók, akik a beszerzés tárgyát képező tágabb értelemben vett terméket (pl. a projekteredményt) használni fogják,
- beszerzők, akik formális felelősséggel és hatáskörrel rendelkeznek a szerződés létrehozatalára,
- befolyásolók, akik közvetve vagy közvetlenül hatást gyakorolnak a döntési folyamatra,
- döntéshozók, akik döntési hatáskörrel rendelkeznek az alternatívák közötti választásban,
- információtovábbítók (gatekeepers), akik befolyást gyakorolnak a beszerzési központba áramló információkra.

Bauer és Berács (2006) elsősorban a döntés eredményére gyakorolt hatás alapján sorolja a következő két nagy kategóriába a folyamat résztvevőit:

- befolyásolók,
- döntéshozók.

A döntési folyamatban befolyásolói szerepkört betöltők is tovább csoportosíthatóak, így megkülönböztethetünk:

- információkat gyűjtő, szelektáló és továbbító szerepköröket (pl. elemzők, tanácsadók stb., noha a résztvevők többsége egyidejűleg ilyen szerepkört is betölt a döntési folyamatban),
- közvetlen befolyásolási lehetőséggel bíró szerepköröket (pl. üzemeltető, rendszergazda stb.),

- közvetett befolyásolási lehetőséggel bíró szerepköröket (pl. a technológus, a tanácsadó és a felhasználók, akik olyan paramétereket javasolhatnak, amelyeket csak néhány projektalapú szervezet képes teljesíteni).

Könnyen belátható a kétféle kategorizálás közötti jelentős mértékű tartalmi azonosság, így elsősorban a befolyásolók és a döntéshozók meghatározó szerepe. Ugyanakkor jellemző a befolyásolási szerepkörben lévő résztvevőkre, hogy azok általában – akár egyidejűleg is – többféle befolyásolási szerepkört, sőt esetenként akár mind a hármat is betölthetik. A döntéshozatalban résztvevők – csoportként tekintve ez testet ölthet egy állandó szervezeti képződményben (pl. igazgatóság) vagy egy *ad hoc* csoportban – rendszerint csak formális és informális hatáskörükben különböznek egymástól.

A projektalapú szervezetek számára ugyanakkor nagyon lényeges, hogy világos képük legyen a projekttulajdonos szervezeti felépítéséről, valamint a döntési mechanizmusáról, és azon belül is a döntési folyamat résztvevőinek szerepköréről. A döntési folyamatban résztvevők mindkét nagy csoportja ugyanis más-más tartalmú megközelítést igényel a projektmarketing során. A befolyásolási szerepkörben lévőket elsősorban olyan információtartalommal célszerű megközelíteni, amelyek a legfontosabb értékelési kritériumokat érintik (akár az előzetes minősítés, akár az ajánlat kapcsán) az éppen aktuális projektfeladat odaítélésekor. Ugyanakkor a döntéshozók számára elsősorban azokat a képességeit célszerű demonstrálnia egy projektalapú szervezetnek, amelyek alapján az adott szervezet leginkább megfelel az értékelési kritériumok követelményeinek.

A projektmarketing tevékenység projektspecifikus kontextusa

Alapul véve a tipikusnak nevezhető projektügyletet, a tipikus projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységét közvetlenül is meghatározó körülményeket a következőkben foglalhatjuk össze:

- A projektfeladatot külső projektként teljesítik, amely a projekttulajdonosi szervezet valamilyen körülhatárolt stratégiai céljának elérése érdekében megfogalmazott projekteredmény létrehozatalát célozza, ugyancsak a projekttulajdonosi szervezet által definiált teljesítési kondíciók alapján. Ugyanakkor ez a létrehozandó eredmény egyedi és egyszeri a projekttulajdonosi szervezet számára.
- A projektügyletben az adásvétel tárgya nem a már kész eredmény, hanem egy projektalapú szervezetnek az a képessége, amelynek révén az létre

tudja hozni a kívánt eredményt. A projektfeladat teljesítésének (az eredmény létrehozatalának) képessége magában foglalja a projektfeladatra vonatkozó technikai képességet, pénzügyi képességet és projektvezetési képességet. Mindebből következően a projektalapú szervezet projektmarketing tevékenysége szinte magától értetődően a projektfeladat teljesítésének megkezdése előtti időszakban kifejtett tevékenységet foglal magában. Ez a tevékenység azonban, noha kétség kívül a projektciklus odaítélési fázisának az ajánlati szakaszára koncentrálódik, értelemszerűen az ajánlati szakaszt megelőző tennivalókat (pl. információgyűjtés, elemzés stb.) is magában foglal.

- A projekttulajdonosi szervezetben a projektteljesítési stratégia projektről projektre változhat mind az alkalmazott szerződéstípusban, mind pedig az alkalmazott pénzügyi elszámolási módban (v. ö. Görög, 2007). Ennek egyrészt következménye az, hogy a projektalapú szervezetek eredmény-létrehozatal meghatározó egyes képességei projektről projektre eltérő arányban fontosak a projekttulajdonosi szervezet számára. A változó projektteljesítési stratégia egy további következménye pedig az, hogy a projekttulajdonosi szervezet esetről esetre változó mértékben válik az eredmény-létrehozatali folyamat részesévé. Szemben a tömegtermékek létrehozatalával, a projekteredmény létrehozatali folyamatának mindenkor aktív részese a vevő, vagyis a projekttulajdonosi szervezet. A projekttulajdonosi részvétel intenzitása azonban jelentős mértékben függ az alkalmazott projektteljesítési stratégiától, azon belül is elsősorban az alkalmazott szerződéstípustól.

Ezek a projektspecifikus körülmények azonban nem elsősorban az alkalmazható marketingeszközökben, hanem sokkal inkább azok alkalmazásának súlyponteltolódásában éreztetik hatásukat. Így például ennek megfelelően az úgynevezett marketingmix (Dolan, 1991; Bauer – Berács, 2006) elemei közül a termékpolitika jelentéktelenné válhat, minthogy a létrehozandó projekteredményt, illetve egy adott projektfeladat tartalmát a vevői szerepben lévő projekttulajdonosi szervezet határozza meg. Ugyanakkor az árpolitika is veszíthet jelentőségéből a tömegtermékekre jellemző piaci körülményekhez viszonyítva, minthogy az ajánlati ár (vagy a díj mértéke) fontos szerepet játszhat ugyan, de jellemzően nem az egyetlen ajánlatrangsorolási kritérium. Mindezek mellett az elosztási politika és a kommunikációs politika terén pedig egyértelműen a közvetlen és személyes jellegű kapcsolattartásnak van meghatározó szerepe.

A projektalapú szervezetek piaci pozícióját közvetlenül alakító körülmények

Hasonlóan más javak piacához, a projektpiacra is jellemző, hogy egy projektalapú szervezet, mint eladó, különféle piaci pozíciókat tudhat magáénak. Ezen a piacon is érzékelhető az úgynevezett tökéletes versenytől az oligopóliumon át a monopóliumig bezárólag a különböző piaci situációk széles skálája. Sőt gyakran előfordul, hogy az oligopólium is többnyire inkább úgynevezett imperfekt oligopólium, és a monopóliumhoz hasonlóan általában csak ideiglenes dominanciát jelent egy adott projektfeladat teljesítésében. Ugyanakkor néhány esetben a monopszónia jelenségével is találkozhatunk, amikor bizonyos fajta projekteredményeknek jellemzően egyetlen vevői (projekttulajdonosi) szereplője van, miközben a projektfeladat teljesítésére esetleg több alkalmas projektalapú szervezet is jelen van a piacon. Ilyen helyzet alakulhat ki például a védelmi ágazatban, ahol a vevő szinte kizárólag a kormányzat.

A piaci versenyhelyzetre jellemző, hogy az az egyes projektalapú szervezetek számára projektről projektre is lényegesen megváltozhat, még ugyanazon projekttulajdonosi szervezet vonatkozásában is. Ennek magyarázatát elsősorban is a projektpiac már említett sajátoságaiban kell keresnünk (Görög, 2007).

Ahogy korábban is szó volt róla, a projektmarketing a projektalapú szervezetek esetében csak a külső projektek kapcsán értelmezhető, miközben ezek a külső projektek a projekttulajdonosi szervezetben a projektteljesítési stratégia kialakítását teszik szükségessé minden egyes külső projekt esetében. A projektalapú szervezetek lehetséges piaci pozíciójának megértése szempontjából a szűkebb értelemben vett projektteljesítési stratégiának, azon belül is a projekttulajdonosi szervezetben egy adott projekt teljesítésében alkalmazott szerződéstípusnak van meghatározó szerepe.

Így például tradicionális szerződéstípus alkalmazásakor egy-egy munkacsomag méretében lényegesen kisebb, miközben ebből eredően sokkal kevésbé összetett és kisebb költségkockázati kitettséget foglal magában, a projektalapú szervezet számára a projektfeladat egészéhez viszonyítva. Ennek megfelelően az egyes munkacsomagok teljesítéséhez a projektalapú szervezetekben szükséges technikai, pénzügyi és projektvezetési képességeknek ugyancsak lényegesen kisebb mértékben kell rendelkezésre állniuk. Így, értelemszerűen, az ilyen munkacsomagok teljesítésére rendszerint nagyszámú alkalmas projektalapú szervezet van a piacon. Ez a körülmény pedig a kvázi tökéletes verseny körülményeit hozza létre az adott projekt teljesítése kapcsán.

Ugyanakkor például a kulcsrakész szerződéstípus alkalmazása pontosan az ellenkező irányba hat. A projektfeladat egészének teljesítése, különösen olyan esetben, amikor a kulcsrakész szerződéstípus árbázisú pénzügyi elszámolási mód alkalmazásával párosul, a külső közreműködői alkalmasság mindhárom képességterületén magas színvonalú felkészültséget igényel a projektalapú szervezetekben. Ezért ez a körülmény, értelemszerűen, viszonylag kisszámú, a projektfeladat egészének teljesítésére alkalmas projektalapú szervezet valós piaci megjelenését eredményezi az adott projekt teljesítése kapcsán.

Általánosságban megállapítható, hogy ha minél inkább távolodik a projekttulajdonosi szervezet a tradicionális típusú szerződést alkalmazó projekt teljesítési stratégiától a kulcsrakész típusú szerződéstípus irányába, annál inkább tapasztalható, hogy a projektalapú szervezetek érzékelt piaci versenyhelyzete oligopóliumként, esetleg monopóliumként írható le. Ugyanakkor egy adott projekttulajdonosi szervezet egy időben rendszerint több projekt teljesítését is kezdeményezi, amelyek kapcsán különböző projekt teljesítési stratégiákat alkalmazhatnak. Így egy bizonyos, az érintett projekttulajdonosi szervezettel, annak projektjei révén, a projektpiacon kapcsolatba kerülő külső közreműködői szervezet egyidejűleg különféle versenyhelyzetekben találhatja magát. Természetesen ugyanez előfordulhat akkor is, amikor egy adott projektalapú szervezet egyidejűleg több, de a különböző projektek kapcsán eltérő projekt teljesítési stratégiát alkalmazó projekttulajdonosi szervezettel kerül kapcsolatba a projektpiacon.

További olyan körülmény, amely ugyancsak hatást gyakorol a projektalapú szervezetek egy-egy projektfeladat kapcsán érzékelt versenypozíciójára, az a földrajzi távolság, amely a teljesítéshez szükséges erőforrások aktuális helyszíne és a projektfeladat aktuális teljesítési helyszíne között létezik. Ez a körülmény elsősorban olyan esetekben fejt ki hatását, amikor a projektfeladat teljesítése olyan erőforrásokat igényel (speciálisan képzett szakemberek, egyedi géppark stb.), amelyek a teljesítés helyszínén nem biztosíthatók. Ebben az esetben a projektalapú szervezetnek a teljesítéshez szükséges erőforrásait át kell telepíteni a teljesítési helyszínre.

Minél nagyobb ez a távolság, illetve minél nagyobb mennyiségű erőforrás áttelepítését kell megoldani, annál több, a teljesítéssel nem közvetlenül összefüggő költség merül fel az adott projektalapú szervezetben. Ez a költség, értelemszerűen, növeli az ajánlati árat, illetve költségbázisú pénzügyi elszámolási mód alkalmazásakor a díj mértékét, ami csökkenti az ajánlat versenyképességét. Amennyiben csak egynéhány, a projektfeladat teljesítésére egyébként képes projektalapú

szervezet ilyen erőforrásai találhatóak a projektfeladat aktuális teljesítési helyszínének körzetében (miközben a versenytársaik erőforrásai ettől nagy távolságra vannak), akkor a számukra érzékelhető versenypozíció közelít az oligopóliumhoz, esetleg a monopóliumhoz. Ugyanakkor azonban, amikor több, a projektfeladat teljesítésére egyaránt képes projektalapú szervezet említett erőforrásai találhatóak a projektfeladat aktuális teljesítési helyszínének körzetében, a számukra érzékelhető versenypozíció közelít a tökéletes versenyszituációhoz.

A projektpiaci kontextus speciális esetnek tekinthető velejárója lehet a monopszónia jelensége is, amikor bizonyos fajta projekteredmények jellemzően egyetlen vevői (projekttulajdonosi) szereplője van, miközben a projektfeladat teljesítésére esetleg több alkalmas projektalapú szervezet is van a piacon. Noha ebben az esetben a monopszónia jelensége áll fenn, az ezen a piacon működő projektalapú szervezetek számára érzékelhető versenyszituáció ugyanakkor inkább az oligopólium jegyeit viseli magán.

Összegezve az egyes projektalapú szervezetek számára érzékelhető piaci versenyhelyzetet, az azt alakító körülményeket a következőkben jelölhetjük meg:

- a projekttulajdonosi szervezetben egy adott projekt teljesítéséhez alkalmazott szűkebb értelemben vett projekt teljesítési stratégia, illetve azon belül is a szerződéstípus,
- a teljesítéshez szükséges speciális erőforrások aktuális helyszíne és a projektfeladat aktuális teljesítési helyszíne közötti földrajzi távolság,
- az esetlegesen előforduló monopszónia jelensége.

A projekttulajdonosi szervezetre és működési környezetére jellemző sajátosságok mint a piaci pozíciót közvetve alakító körülmények

A projektalapú szervezetek piaci versenyhelyzetét alakító, a projektpiacra jellemző sajátosságok mellett vannak olyan, alapvetően a projekttulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző sajátosságok is, amelyek szintén hatást gyakorolnak a projektalapú szervezetek piaci versenyhelyzetére. Ezek a sajátosságok közvetve vagy közvetlenül az ajánlat értékelésére vonatkozó projekttulajdonosi döntésre gyakorolt hatásukon keresztül érvényesülnek. Közülük a projektmarketing szempontjából a következők kiemelése indokolt, különösen azokban az esetekben, amikor a projekttulajdonosi szervezet kulcsrakész szerződéstípust alkalmaz a projekt teljesítési stratégiában (Görög, 2007):

- a projekttulajdonosi szervezetben a projekteredmény révén elérendő stratégiai cél,

- a projekttulajdonosi szervezetre mint szervezeti vevőre jellemző szervezeti struktúra és szervezeti kultúra,
- a projekttulajdonosi szervezet működési környezete és magára a projekttulajdonosi szervezetre jellemző tágabb értelemben vett technológiai kultúra,
- a projekttulajdonosi szervezet működési környezetére jellemző társadalmi, kulturális és általános viselkedési szokások.

A *projekttulajdonosi szervezet stratégia céljait* mindig a szűkebb és tágabb értelemben vett működési környezete formálja. A konkrét stratégiai célok a projekttulajdonosi szervezet típusától függően is változnak, de változik azoknak a környezeti tényezőknek a fontossága is, amelyek a célok kialakítására hatással voltak. Az egyszemélyi magántulajdonos és a korporatív vevő számára a domináns és közvetlenül ható körülmény a piaci környezet, ezért az ilyen típusú projekttulajdonos végső célja többnyire a piacmegtartás vagy a piacbővítés. A domináns piaci környezeti tényezők mellett a projekttulajdonosi szervezet nem hagyhatja figyelmen kívül a működési környezet további tényezőit sem. Így például eleget kell tennie bizonyos környezetvédelmi, szociális, biztonsági stb. elvárásoknak is.

A költségvetési vevő mint a projekttulajdonosi szervezet végső célja rendszerint valamilyen – kisebb vagy nagyobb – közösségi igény kielégítése, ezért esetében az előbbi típusú projekttulajdonosétól eltérő környezeti tényezők dominálnak a stratégia kialakításában. Így például egy önkormányzati projekt révén elérendő cél lehet a balesetek számának a csökkentése annak révén, hogy a település területén minden útkereszteződést és gyalogos-átkelőhelyet közlekedési lámpával látnak el. A cél kialakításában a domináns környezeti tényező ez esetben a közösség ez irányú elvárása, noha az igény kielégítésének mértéke rögzítésében nyilvánvalóan piaci tényezők – a bekerülési költségek – is szerepet játszanak.

A projekttulajdonosi szervezet stratégiai céljainak egy további vetületként jelentkezik az a kérdés, hogy vajon a projekttulajdonos működteti-e az elkészült projekteredményt, vagy amennyiben maga üzemelteti is, kik lesznek annak a használói. A projekttulajdonosi, az üzemeltetői és a felhasználói funkciók szétválására számos példát lehet hozni. Így például egy autópálya vagy egy irodaház esetét, amikor a projekttulajdonosi szervezet megépítteti a létesítményt, majd díjfizetés ellenében átengedi a működtetést egy üzemeltető szervezetnek, amely használati díj ellenében a különböző felhasználók rendelkezésére bocsátja azt. Amikor ezek a funkciók elkülönülnek egymástól, akkor magától értetődik, hogy nemcsak a projekttulajdonosnak, hanem

az üzemeltetőnek és a felhasználóknak is vannak elvárásai a projekteredménnyel kapcsolatban. Amikor a projekteredmény értékesítésére kerül sor (pl. lakópark), a vevőknek a projekteredmény létrehozására vonatkozóan vannak bizonyos időben, költségben, illetve minőségi paraméterekben kifejezett céljai is. Ezek az utóbbi célok többnyire nem azonos súllyal szerepelnek a projekttulajdonosi szervezetnek a projekteredményhez fűződő értékítéletében, így ez sokszor képezi konfliktus tárgyát a döntési folyamat szereplői között.

Miért fontos a projektalapú szervezetek számára a különböző vetületben megmutatózó, a projekt kiindulási pontját képező projekttulajdonosi stratégiai célok ismerete? Erre a kérdésre röviden azt a választ lehet adni, hogy ezek ismerete olyan helyzetbe hozza a projektalapú szervezeteket, amelynek révén azok a projekteredmény alapját képező stratégiai célnak és a kapcsolódó egyéb elvárásoknak jobban megfelelő – azaz versenyképesebb – ajánlatot lesznek képesek kialakítani. Az ajánlati felhívás ugyanis alapvetően a projektfeladat tartalmát határozza meg, de általában nem tárja fel a projekt révén elérendő stratégiai célt. Ugyanígy az sem minden esetben tudható meg az ajánlati felhívás alapján, hogy a projekttulajdonosi szervezet, vagy valamely más szervezet fogja majd működtetni az elkészült projekteredményt. A projektfeladat teljesítésével kapcsolatos célkombináció (idő, költség, minőség) sem manifesztálódik minden olyan esetben a megfelelő célbázisú elszámolási módban, amikor valamelyik cél dominanciája azt egyébként indokolttá tenné. Ezért az érintett projektalapú szervezeteknek az odaítélési folyamatba ágyazott marketingtevékenységgel a projektfeladat „mögé” kell tekinteniük. Ennek eredményeként fel kell tárni azokat a vevői-projekttulajdonosi célokat, amelyek ismeretében az ajánlatával egy projektalapú szervezet a maga számára kedvező irányba terelheti a projekttulajdonosi szervezet ajánlatelfogadásra vonatkozó döntését.

A *projekttulajdonosi szervezeti vevő szervezeti struktúrája és szervezeti kultúrája* alapvetően befolyásolhatja a döntés eredményét. Mind a projekteredmény, mind pedig a projekttulajdonosi szervezet sajátosságából adódik, hogy a vevő döntése egy időben elhúzódó, többszereplős döntési folyamat eredményeként alakul ki. A döntési folyamat szereplői különböző szerepkörrel – ezen belül is eltérő formális és informális pozícióban – vesznek részt a döntés kialakításában, ahol eltérő szempontok alapján (néhány esetben egyéni érdekeiket is figyelembe véve) járulnak hozzá a döntés eredményéhez. Amint az a Tavistock Institute egy tanulmányában máig is érvényes módon megállapítást nyert: „Rengeteg tervezési, de még inkább építési munka vált fölöslegessé a beruházó szervezetén belüli megoldat-

lan vagy fel nem ismert érdekellentétek miatt, amelyek csak az építési munkák megkezdése után kerültek felszínre.” (Tavistock Institute, 1966: 39. oldal) Ez a megállapítás napjainkban is helytálló, függetlenül a projekt típusától. Az, hogy a döntési folyamat eredményeként megszülető döntés mennyiben tekinthető az érdekelttek számára többé-kevésbé elfogadható kompromisszumnak, jelentős mértékben függ a projekttulajdonos szervezeti felépítésének centralizált vagy decentralizált jellegétől, de nem kevésbé az interperszonális kapcsolatok jellegétől is.

Amint a korábbiakban is utaltunk rá, a projektalapú szervezeteknek a marketingtevékenység tervezhetősége (és nem utolsósorban annak sikere) érdekében minél pontosabban célszerű feltérképezniük a döntési folyamatban résztvevők formális és informális hatáskörét, valamint az őket összekötő interperszonális kapcsolatok jellegét. Ennek keretében célszerű kitérni a döntési folyamatban résztvevők egyéni habitusának és a személyt minősítő ismérveknek a kérdéskörére is. A személyt minősítő ismérvek (pl. képzettség, szakmai gyakorlat, vállalatnál eltöltött idő, életkor stb.) többnyire a funkcionális hovatartozáson keresztül (kisebb részben a hierarchiában elfoglalt hely szerint is) alakítják a döntési folyamatban az egyéni magatartást.

A projekttulajdonosi szervezetre és működési környezetére jellemző technológiai kultúra ismerete szintén olyan előnyt biztosít a projektalapú szervezetek számára, ami az adottságaikhoz jobban illeszkedő – így versenyképesebb – ajánlat kialakítását eredményezi. Ez a kérdés többnyire olyan esetben kerül előtérbe, amikor a projekttulajdonosi szervezet és működési környezetének tágabb értelemben vett technológiai kultúrája lényegesen elmarad az ajánlatot adó projektalapú szervezet alkalmazott technikai-technológiai színvonalától. Ebből következően sem a projekttulajdonosi szervezet, sem pedig közvetlen környezete nem rendelkezik a projektalapú szervezet technológiai színvonalán létrehozott projekteredmény működtetéséhez szükséges szakmai kultúrával. Amennyiben ennek megszerzése hosszabb távon sem biztosítható, akkor a projekttulajdonos inkább hajlik a kevésbé korszerű, de számára biztonságosan üzemeltethető technológiai megoldást tartalmazó ajánlat elfogadására.

A korszerű technológia azonban a legtöbb esetben egyben munkaerőt megtakarító technológia is, így ezen a ponton a technológiai korszerűség összefügghet a projekttulajdonos céljával is, különösen a költségvetési vevők esetében. Ha ugyanis a költségvetési vevő mint projekttulajdonos stratégiai céljainak egyike – vagy éppen az egyetlen – maga a munkahelyteremtés, akkor szintén csak afelé hajlik, hogy a kevésbé korszerű, de

több munkahelyet biztosító ajánlattartalmat fogadja el. A technológiai színvonal elemzése így nemcsak a már meglévő színvonal, hanem az elvárt színvonal tekintetében is nagyon lényeges, amely ezért a projektalapú szervezetek marketingtevékenységének fontos területe. Ez az erőfeszítés jelentősen elősegítheti egy projektalapú szervezet számára az ajánlatára vonatkozó kedvező projekttulajdonosi döntés meghozatalát.

A projekttulajdonosi szervezet működési környezetére jellemző társadalmi, kulturális és általános viselkedési szokások rendszerint akkor kerülnek előtérbe, amikor a projekttulajdonosi szervezet és a projektfeladat teljesítésében érdekelt projektalapú szervezetek tradicionálisan eltérő kultúrkörben működnek. Ezek a tényezők nem elsősorban magát a döntési folyamatot és a döntési mechanizmust befolyásolják, hanem sokkal inkább közvetlenül a döntés végeredményét. Ezért hatásukkal mindenképp számolnia kell a projektalapú szervezeteknek. Az erre vonatkozó információk figyelembevétele az ajánlatkialakítási folyamatban vízválasztó lehet az ajánlat elfogadására vonatkozó projekttulajdonosi döntés kialakítása során.

Mintegy összegzésként megállapítható az, hogy a projektalapú szervezetek változó piaci pozícióját közvetlen módon a projektspecifikus kontextus sajátosságai és a projektpiac sajátosságai, közvetve pedig a projekttulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző sajátosságok alakítják. Célszerű ezért a projektalapú szervezetekben a projektmarketing tevékenység tervezése során ezeket a sajátosságokat tekintetbe venni. Ahogy az előzőekben is hangsúlyoztuk, a projektalapú szervezetek marketingtevékenysége elsősorban úgynevezett ajánlat előtti marketing, amely a projektciklus odaítélési fázisában teljeseedik ki. Ez a felfogás ugyanakkor – értelemszerűen – magában foglalja az egyes projektek közötti marketingtevékenységet is ezekben a szervezetekben.

Összegzés

A tanulmány feltárta azt a sajátos piaci kontextust, amelyben a projektalapú szervezetek a projektmarketing tevékenységüket kifejtik. Ez a sajátos kontextus arra vezethető vissza, hogy ez esetben a piaci ügyletek tárgya nem már fizikailag is létező termék, hanem lényegében egy-egy projekt termékének is nevezhető egyedi eredmény létrehozatalának a képessége. A tanulmány ugyanakkor rámutatott arra, hogy a projekteket kezdeményező projekttulajdonosi szervezetekben, adott esetben a projektről projektre is változó projekt teljesítési stratégiának meghatározó szerepe van a projektalapú szervezetek éppen aktuális piaci pozíciójának az alakulásában. Noha ebben, különösen a kulcsrakész

szerződéstípuson alapuló projektteljesítési stratégia alkalmazásakor, nem elhanyagolható a projekttulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző bizonyos sajátosságok szerepe.

A tanulmány a témakifejtés során a tipikus projektpiaci környezetet vette alapul, vagyis azt, amikor a projektfeladatot külső projektként teljesítik, ami a projekttulajdonosi szervezet valamilyen körülhatárolt stratégiai céljának elérése érdekében megfogalmazott projekteredmény létrehozatalát célozza, a projekttulajdonosi szervezet által definiált teljesítési kondíciók alapján. Miközben tipikus projektalapú szervezetnek azokat a külső közreműködői szervezeteket tekintetük, amelyek más szervezetek által megfogalmazott projektfeladatok teljesítését végzik.

A tanulmányban bemutatott úgynevezett projektmarketing-kontextus ismerete ugyanakkor lehetővé teszi a projektalapú szervezetek számára a projektmarketing tevékenységük szükség esetén projektfeladatról projektfeladatra is változó módon megfogalmazott gyakorlati alkalmazását. Mindezzel pedig eredményesebb projektmarketing valósítható meg a projektalapú szervezetekben.

Felhasznált irodalom

- Artto, K. – Wikström, K. – Hellström, M. – Kujala, J. (2008): Impact of services on project business. *International Journal of Project Management*, 26: p. 497–508.
- Artto, K.A. – Wikström, K. (2005): What is project business? *International Journal of Project Management*, 23: p. 343–353.
- Aubry, M. – Hobbs, B. – Thuillier, D. (2007): A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25: p. 328–336.
- Bauer, A. – Berács, J. (2006): Marketing. Bp.: Aula Kiadó
- Bredin, K. (2008): People capability of project-based organisations: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 26: p. 566–576.
- Cova, B. – Ghauri, P. – Salle, R. (2002): Project Marketing: Beyond Competitive Bidding. Chichester: John Wiley & Sons
- Cova, B. – Salle, R. (2005): Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management*, 23: p. 354–359.
- Dolan, R. (1991): Strategic Marketing Management. Boston: HBS Publications
- Gareis, R. (2005): Happy Projects! Vienna: MANZ
- Görög, M. (2007): A projektvezetés mestersége (2. kiadás). Budapest: Aula Kiadó
- Görög, M. (2012): Beyond the Myth of Best practice in Project Management. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1): p. 60–72.
- Hobday, M. (2000): The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29: p. 871–893.
- Kujala, S. – Artto, K. – Aaltonen, P. – Turkulainen, V. (2010): Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, 28: p. 96–106.
- Lecoeuvre-Soudain L. – Deshayes, P. (2006): From marketing to project management. *Project Management Journal*, 37(5): p. 103–112.
- Lecoeuvre-Soudain L. – Deshayes, P. – Tikkanen, H. (2009): Positioning of the Stakeholders in the Interaction Project Management – Project Marketing: A Case of a Coconstructed Industrial Project. *Project Management Journal*, 40(3): p. 34–46.
- Mandják, T. – Veres, Z. (1998): The D-U-C Model and the stages of the project marketing process. in: Halinen, A. – Nummela, N. (eds.): Proceedings of the 14th IMP annual conference, Turku, Finland: p. 471–490.
- Marsh, P.D.V. (1981): Contracting for Engineering and Construction Projects (2nd ed.). Aldershot: Gower
- Murray, W – Moody, H. (1981): The Project Manager in the Marketing Professional Services. in: Proceedings of The World of Project Management PMI Conference. Drexel Hill, USA
- Skaates, M.A. – Tikkanen, H. (2003): International project marketing: an introduction to the INPM approach. *International Journal of Project Management*, 21: p. 503–510.
- Tavistock Institute (1966): Interdependence and Uncertainty. London: Tavistock Publications
- Turner, J.R. (1999): The handbook of project-based management: Improving the process for achieving strategic objectives (2nd ed.). London: McGraw-Hill
- Turner, J.R. (2009a): Handbook of project based management: Leading strategic changes in organizations (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Professional
- Turner, J.R. – Keegan, A.E. (2001): Mechanisms of governance in the project-based organisation: the role of the broker and steward. *European Management Journal*, 19(3): p. 254–267.
- Veres, Z. (1994): A marketing a szolgáltatások piacán és egyes eredményeinek alkalmazhatósága a projekttípusú ipari szolgáltató tevékenységben. Kandidátusi értekezés. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia
- Walker, A. (1989): Project Management in Construction (2nd ed.). London: Blackwell Science-BSP Professional Books
- Webster, F.E. – Wind, Y. (1972): A General Model for Understanding Organizational Behavior. *Journal of Marketing*, 36(April): p. 12–19.
- Wikström, K. – Artto, K. – Kujala, J. – Söderlund, J. (2010): Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28: p. 832–841.

A cikk beérkezett: 2013. 3. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2013. 4. hó

VEZETÉSTUDOMÁNY